



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS
ÁREA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

CLARA TISSIANI CALDERON RAMOS
2086019/2

**CRITÉRIOS ADOTADOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO EM EMPRESAS DO MERCADO DE LUXO**

Brasília
2012
CLARA TISSIANI CALDERON RAMOS

CRITÉRIOS ADOTADOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESAS DO MERCADO DE LUXO

Trabalho de Conclusão Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro Universitário
de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília
2012
CLARA TISSIANI CALDERON RAMOS

CRITÉRIOS ADOTADOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESAS DO MERCADO DE LUXO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro Universitário
de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília/DF, 18 de maio de 2012

Banca Examinadora

Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

CRITÉRIOS ADOTADOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESAS DO MERCADO DE LUXO

Clara Tissiani Calderon Ramos¹

RESUMO

Devido à importância e percepção da necessidade de desenvolver, aplicar, melhorar seus processos e resultados, as organizações estão trabalhando constantemente na busca de talentos no mercado. Sendo assim, o processo de Recrutamento e Seleção representa um importante e valioso instrumento para as organizações. Existem muitos estudos sobre processos de Recrutamento e Seleção no mercado, porém, o presente estudo possui foco no mercado de luxo. O artigo se caracteriza por identificar os principais critérios e métodos de Recrutamento e Seleção adotados por empresas do mercado de luxo em Brasília. O artigo se baseia numa pesquisa exploratória de caráter qualitativo. O referencial teórico traz a teoria relacionada aos processos de Recrutamento e Seleção, suas etapas e formas de aplicação. Foram realizadas entrevistas com colaboradores de empresas do mercado de luxo, escolhidas por conveniência, com o intuito de identificar os critérios de Recrutamento e Seleção empregados nessas empresas. Na análise das respostas foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin, concluindo-se que existem características mais procuradas para preenchimento de vagas nesse segmento - como a boa comunicação, bom português, boa aparência - além de todas as empresas pesquisadas utilizarem quase sempre as mesmas técnicas de seleção – entrevistas e testes.

Palavras-chave: Recrutamento, seleção, organizações, mercado de luxo.

¹ Clara Tissiani Calderon Ramos, graduanda em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, sétimo semestre, noturno.

Email: clara.tissiani@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em plena era do conhecimento, a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico, as mudanças e transformações da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender diretamente das habilidades e competências das pessoas que nela trabalham. Assim, as organizações se preocupam e vêem necessidade de identificar e atrair talentos para o seu quadro. Essa função é desempenhada, inicialmente, na área de Recrutamento e Seleção, que passa a ser um valioso e importante investimento organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Não obstante a esse contexto estão as empresas do mercado de luxo, que vem se evidenciando como um grande potencial - uma vez que vem mostrando um relevante crescimento e faturamento - se caracterizando, portanto, por ser um segmento dinâmico e volátil, sempre exigindo novas qualificações para atender a demanda.

O Brasil é um dos países em desenvolvimento que possui um dos mercados mais promissores do mundo (GOMES DE SÁ; MARCONDES, 2010). Galhanone (2009) apud Carozzi (2005) apresenta que no Brasil, estima-se que o consumo do luxo seja da ordem de R\$ 2 bilhões por ano, segundo dados da Câmara de Comércio Americana. De acordo com pesquisas do Grupo Publicis Salles Norton, há uma grande concentração de empresas de luxo no eixo Rio-São Paulo, seguido de Brasília e Porto Alegre. Fatores como o sistema de crédito, a crescente preocupação com a beleza física de vaidade, a conquista de espaço no mercado de trabalho pelas mulheres e a evolução dos meios de comunicação colaboram e ajudam a entender o crescimento do setor de luxo no Brasil. Sendo assim, as organizações desse setor têm de estar atentas a esse crescimento e se adaptar às novas exigências do mercado. Uma das formas de fortalecimento interno está no corpo dos colaboradores que compõem a empresa.

Nesse sentido, é importante destacar a relevância de um processo de Recrutamento e Seleção sistematizado que busque estabelecer métodos capazes

de diminuir o gap existente entre o que a empresa deseja e o que o funcionário recebe no dia a dia de suas funções. Gomes e Stefano (2008) afirmam que em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos - como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe - vários autores têm considerado o recrutamento e a seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. As organizações estão envolvidas numa busca constante por talentos a fim de aumentar e aplicar seu capital humano, reduzir custos, melhorar operações e incrementar resultados.

Afinal, são os talentos que tocam as organizações, avaliam as situações, fazem diagnósticos, previsões e cenários, tomam as decisões adequadas, executam atividades variadas e complexas, proporcionam idéias, criatividade e inovação, atendem os clientes, usam seus conhecimentos, habilidades e atitudes, lideram e comunicam (CHIAVENATO, 2009). Isso é procurado pelas organizações do setor de luxo para elevá-las e mantê-las em um nível de excelência, em um patamar de qualidade e acima das outras organizações, diferenciando-as das demais sobretudo pelo valor de suas mercadorias.

Considerando esse contexto, a presente pesquisa procura identificar os principais critérios e métodos de Recrutamento e Seleção adotados por empresas do mercado de luxo em Brasília, e para tanto irá caracterizar o mercado de luxo no Distrito Federal, levantar o perfil do profissional procurado por empresas do mercado de luxo e identificar as principais técnicas de Recrutamento e Seleção adotadas por essas empresas.

Academicamente, o artigo se mostra relevante à medida que o processo de Recrutamento e Seleção é um assunto muito pesquisado e com muitas publicações, porém os critérios que compõem o processo seletivo adotado por empresas do mercado de luxo não é um tema com muitos aprofundamentos científicos. É patente a necessidade de realização de um bom processo de seleção, uma vez que o poder de compra e o nível de consumo aumentam e os profissionais do setor de luxo se deparam com novas questões. Sendo assim, é importante entender as peculiaridades e a potencialidade do mercado de luxo no Brasil e no mundo (GRANERO; ALBUQUERQUE, 2007).

Segundo Chiavenato (1998 apud ANDRADE, 2009), é preciso considerar que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. Nesse sentido a pesquisa possui justificativa gerencial e é relevante na medida em que seus resultados poderão auxiliar a área de Recursos Humanos das organizações do setor de luxo na incrementação, revisão e aperfeiçoamento de processo de Recrutamento e Seleção, baseando-se no que os consumidores esperam da área de atendimento. Socialmente, o estudo possibilita que seus resultados promovam o debate e possam facilitar o entendimento sobre os atuais critérios, técnicas e tendências de Recrutamento e Seleção para o mercado de luxo e fomentar a discussão sobre a importância da contratação de profissionais qualificados nessa segmentação do mercado, tendo em vista que McGoldrick (1990) afirma que em compras especializadas, como é o caso de lojas de vestuário e acessórios de luxo em geral, a profissionalização dos funcionários é de fundamental importância.

Portanto, a pesquisa que se apresenta buscará: conhecer os critérios utilizados pelas empresas do mercado de luxo de Brasília no processo seletivo de um colaborador. Assim, deverá responder a pergunta: “Quais são os principais critérios de recrutamento e seleção adotados no processo de atração e seleção de talentos por empresas do mercado de luxo?”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo do Referencial Teórico será apresentar os conceitos e o campo teórico sobre recrutamento, seleção e as técnicas utilizadas em seu processo.

2.1 Análise de Perfil

O perfil ideal de candidato e da vaga são instrumentos básicos para o planejamento de um processo seletivo. Sua elaboração permite uma definição do tipo de profissional que se deseja, e que se supõe poderá contribuir para a organização. Além do mais, proporciona maior sistematização das atividades de captação e seleção, concorrendo para que se tenham resultados mais objetivos, já que as escolhas são realizadas com base em requisitos e critérios predefinidos, e não de forma aleatória (ALMEIDA, 2004).

Para Gattai (2004), o perfil de competências é uma explicitação das expectativas da empresa com relação aos comportamentos, posturas, habilidades e conhecimentos que os profissionais que nela trabalham precisam possuir para a realização de seu trabalho.

Assim sendo, para que o processo de recrutamento e seleção atinja seus objetivos, deve-se estabelecer um processo de análise e descrição de cargos para que assim seja traçado um perfil das vagas existentes na organização. Com uma boa descrição de cargos o entrevistador tem ferramentas para, durante o processo de seleção, poder checar as informações a respeito da experiência profissional, formação e certificações do currículo do pretendente à vaga. Para Pontes (2006, p. 46) a análise de cargos é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. As seis técnicas gerais para obter informações sobre os cargos são o método da observação, entrevista individual, entrevista em grupo, entrevista estruturada, conferência técnica e método diário.

Decenzo e Robbins (2001) colocam que as descrições do cargo são relatos escritos do que o ocupante faz; as especificações do cargo identificam as

características pessoais exigidas para ter um desempenho bem sucedido; e a avaliação do cargo é o processo de usar as informações de análise do cargo no estabelecimento de um sistema de remuneração. Assim, depois de definida a direção estratégica e desenvolvido um plano de emprego correspondente, a organização passa a concentrar sua atenção em conseguir pessoas que atendam as características de cada cargo.

As informações da análise e descrição de cargos são a base para várias atividades inter-relacionadas de gestão de RH. Por exemplo, informações sobre as obrigações do trabalho podem ser a base para a criação de programas de treinamento, e informações sobre as características humanas necessárias para o desempenho do trabalho são usadas para decidir que tipo de pessoa recrutar e contratar (DESSLER, 2003). Dessa forma, o processo de análise e descrição de cargos constitui-se numa atividade que precede ao recrutamento e que lhe dá conteúdo e sustentação para atingir seus objetivos. Recrutar bem só é possível se a empresa dispuser de uma estrutura de análise e descrição de cargos atualizada, enxuta e dinâmica. Conseqüentemente, a partir da análise do cargo se definem as competências e habilidades necessárias ao indivíduo.

2.2 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2009 p.67), as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Portanto, para que essa relação seja possível é necessário que haja uma comunicação e divulgação por parte das organizações a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. Dessa forma, o recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, visto que o mercado de trabalho se

refere às oportunidades de empregos e vagas existentes nas empresas e o mercado de recursos humanos se refere ao conjunto de candidatos a emprego.

Chiavenato (2009, p.68) afirma que recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Segundo ele, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção, ou seja, há a necessidade de uma comunicação e divulgação ao mesmo tempo em que há uma atração de candidatos. Considerando uma não atração de candidatos, o processo de recrutamento não atinge seus objetivos básicos. Portanto, o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto (LODI, 1967) e se caracteriza como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

O processo de recrutamento possui alguns objetivos para que seja realizado com eficácia. Dentre essas metas, de acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 94) é fundamental que haja uma comunicação eficiente. Quanto maior a diversidade de recrutados, maior será a chance de encontrar uma pessoa que seja bem qualificada para os objetivos do cargo. Também deve-se considerar que é preciso que seja um processo de comunicação bilateral. Há a necessidade de haver uma comunicação eficaz de ambos os lados, tanto para a organização quanto para os candidatos. Além disso, segundo Chiavenato (2009, p.68) esse processo requer um planejamento no sentido de estabelecer o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer e quais serão as técnicas a aplicar.

Existem também as limitações aos esforços de recrutamento. A imagem da organização é um fator importante nesse sentido, pois é projetada pela empresa no mercado de trabalho, funcionando como um relevante fator no processo de atração de candidatos. Além disso, pode-se citar a atratividade do cargo como um ponto pertinente. Se este não é atraente, se torna difícil recrutar um pool grande de candidatos qualificados. Como mais limitações aos esforços de recrutamento

vale destacar as Políticas Organizacionais Internas da empresa, a influência do governo e os custos referentes a esse processo (DECENZO;ROBBINS, 2001).

2.2.1 Meios de Recrutamento

Existem dois meios de recrutamento: o recrutamento externo e o recrutamento interno.

O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio de remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2009).

Em geral, o recrutamento interno envolve transferência de posições, promoção de um nível para outro, transferências com promoção, programas de desenvolvimento pessoal e planos de encareiramento pessoal. Segundo França e Arellano (2002, p. 65), as principais vantagens do recrutamento interno são: menor custo direto; conhecimento prévio do perfil de desempenho do “candidato”; estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; rapidez no processo; disponibilidade de investimentos para outras atividades; melhora do moral interno e demonstração de valorização do pessoal que compõe a empresa. Como limitações do recrutamento interno pode-se citar o protecionismo, a competição interna desfavorável e relacionamentos em conflito. Além disso, outra limitação é o fato de as pessoas já serem conectadas com a cultura organizacional da empresa, gerando “ideias viciadas” e desfavorecendo a inovação e criatividade no ambiente.

O recrutamento se caracteriza como externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, candidatos externos. O recrutamento externo se baseia principalmente em: arquivos de candidatos ou bancos de talentos que se apresentam espontaneamente; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; cartazes e anúncios em pontos

vitais da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contatos com universidades, escolas, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, agências de recrutamento etc; conferências e palestras proferidas por executivos da empresa; contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua (recrutamento conjunto); anúncios em jornais, revistas etc; agência de recrutamento (*headhunters*); internet ou recrutamento virtual pelo site da empresa etc. (CHIAVENATO, 2009).

Dentre as vantagens da realização do recrutamento externo pode-se citar o aumento do capital intelectual da organização; novos talentos, habilidades e expectativas e renovação da cultura organizacional. Como limitações pode-se considerar o maior custo e maior tempo dispensado; redução da fidelidade dos funcionários; exigência de esquemas de socialização para novos funcionários e afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização (CHIAVENATO, 2009).

2.3 Seleção

A Seleção se caracteriza por ser o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão a proposta de emprego (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Segundo Santos (1973) apud França; Arellano (2002) seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre isso significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convém a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) as empresas atuais procuram pessoas que possam dar contribuições a longo prazo, trabalhando em equipes flexíveis,

grupos de trabalho e aprendizado contínuo. Esses novos contratados tornam-se o recurso do qual a organização depende para seu desempenho, sua flexibilidade para mudanças, sua inovação, e são candidatos a novas atribuições no decorrer de suas carreiras. Chiavenato (2009) propõe que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo *versus* características oferecidas pelos candidatos. Os requisitos exigidos pelo cargo representam aquilo que a empresa deseja e precisa para aquele cargo. As características oferecidas pelos candidatos se remetem a aquilo que o candidato pode oferecer para a empresa.

A seleção de pessoal comporta alguns modelos de tratamento. Dentre os modelos estão o modelo de colocação, seleção e classificação. No modelo de colocação há só um candidato e só uma vaga a ser preenchida. No modelo de seleção há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Já no modelo de classificação – o mais indicado – existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. As bases para a seleção de pessoas são a colheita de informações sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre o candidato. As principais técnicas de seleção são: entrevistas, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2008)

Segundo Andrade (2009), nos processos de seleção são utilizadas diversas técnicas de seleção e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade dos cargos a serem preenchidos. Assim, o processo de seleção pode encadear essas técnicas de seleção em estágios sequenciais dependendo da acuracidade de precisão que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2009). Milkovich e Bodreau (2000) afirmam que dentro da grande variedade de técnicas de seleção, muitas são foco de acaloradas discussões sobre o equilíbrio e a ética social no trabalho. A validade é um aspecto importante dos procedimentos de seleção, mas seu valor real é determinado pela situação em que o processo é deflagrado.

2.3.1 Técnicas Utilizadas no Processo Seletivo

As técnicas utilizadas para seleção servem para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. Essas permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostras de seus comportamentos e podem ser agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2008)

Para Kotler (2000) a contratação de vendedores requer uma atenção especial uma vez que estes servem como uma ponte entre empresa e clientes, e assim compreende-se que para muitos clientes os profissionais de vendas representam a própria empresa e, por outro lado, é esse profissional que traz informações e sugestões dos clientes às empresas.

Segundo Chiavenato (2008) a entrevista de seleção constitui a técnica mais utilizada e se caracteriza por ser um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está mais interessada em conhecer melhor a outra. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Como todo processo de comunicação, a entrevista sofre todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras. Para reduzir essas limitações, pode-se introduzir alguma negentropia no sistema. São necessárias duas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista (entrevista totalmente padronizada; entrevista padronizada apenas nas perguntas; entrevista diretiva; entrevista não diretiva) e treinamento dos entrevistadores (treinar na habilidade de entrevistar candidatos).

Outra técnica de seleção é a utilização das provas de conhecimento ou de capacidade. Estas consistem em um instrumento para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimento profissionais ou técnicos,

como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc. Há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e de capacidades, daí a necessidade de classifica-las conjuntamente quanto à forma de aplicação (provas orais, escritas e de realização); quanto à abrangência (gerais ou específicas) e quanto à organização (tradicionais ou objetivas).

Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados percentis (CHIAVENATO, 2008).

Como técnicas de seleção Chiavenato (2008), também cita a Teoria Multifuncional de Thurstone e as múltiplas inteligências de Gardner. Segundo a abordagem de Thurstone, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por determinada aptidão (aptidão verbal, fluência verbal, aptidão numérica, espacial etc). A teoria de Gardner pressupõe que as pessoas podem ter diferentes tipos de inteligência, cada uma delas determinando certas habilidades específicas, a saber: inteligência lógico-matemática; inteligência espacial; inteligência corporal-cinestésica; inteligência interpessoal; inteligência intrapessoal; inteligência pictográfica e inteligência naturalista.

Ainda segundo Chiavenato (2009) os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e aqueles determinados pelo temperamento. Os testes de personalidade podem ser psicodiagnósticos (revelam traços gerais da personalidade) ou específicos (pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade).

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, o evento que se pretende analisar o mais próximo do real (CHIAVENATO, 2009).

Tendo em vista as diversas técnicas existentes, Decenzo e Robbins (2001), dizem que os processos seletivos geralmente utilizam uma combinação de técnicas e variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido. Cada técnica proporciona certas informações a respeito dos candidatos e proporcionam aos administradores as informações que ajudarão a prever se o candidato terá um bom desempenho no cargo.

Além disso, de acordo com Kotler (2000), depois de realizado o processo seletivo de colaboradores, as empresas podem obter grandes vantagens com uma equipe bem treinada, já que, em seu ponto de vista, um profissional de vendas bem treinado apresenta seis características fundamentais como: competência – possuem habilidades e conhecimentos necessários sobre os produtos e as estratégias da empresa; cortesia – são profissionais agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade – são dignos de credibilidade; confiabilidade – seu serviço é realizado de forma cuidadosa e consistente; capacidade de resposta – respondem às exigências do consumidor (cada uma destas ações acima contribui para que a empresa alcance a qualidade com rapidez); e comunicação – tentam compreender o cliente e se expressam com clareza.

Também Weber (2007) apud Uliana (2007), defende a ideia de que se deve selecionar vendedores por suas atitudes, pois conhecimentos podem ser adquiridos, habilidades podem ser treinadas, mas a atitude é o fator mais relevante.

2.4 Método

A pesquisa realizada é de caráter exploratório por haver neste tipo de estudo uma maior intimidade com o problema pesquisado (GIL, 1999), o que se faz necessário, visto que não se tem muito conhecimento sobre os critérios e métodos de recrutamento e seleção adotados por empresas do mercado de luxo. Por se tratar de um assunto não muito abordado em estudos anteriores e por possuir como objetivo obter uma compreensão aprofundada do comportamento dos entrevistados, o método de abordagem é qualitativo (GOMES; ARAÚJO, 2005).

Qualitativo à medida que tem intenção de descrever o contexto do problema, explorando significados e processos subjetivos de construção de sentido e ao mesmo tempo explicar, descrever e predizer o fenômeno. Neste sentido, busca aprofundar-se na compreensão de um grupo social ou fenômeno, estudando suas características em termos de qualidades.

Quanto aos meios técnicos de investigação, a pesquisa foi feita em materiais bibliográficos publicados, artigos acadêmicos e livros de Recursos Humanos. As palavras chave utilizadas para encontrar as fontes bibliográficas foram: recrutamento, seleção, técnicas de seleção. Essa base teórica deu suporte às perguntas formuladas para a entrevista. As fontes de pesquisa foram: SCIELO, Google, Google Acadêmico e a Biblioteca do Uniceub.

2.4.1 Setor Pesquisado

Em se tratando mais especificamente de mercados e questões econômicas, o termo “luxo” refere-se a “um produto melhor, superior, mais duradouro, mais bem acabado, mais bonito...” (SCHWERINER, 2005). O luxo relaciona-se com o que é raro, exclusivo, restrito e, conseqüentemente, de custo mais elevado. Se for acessível à maioria das pessoas, deixa de ser luxo. Decorre daí outra dimensão importante do termo: a diferenciação, ou melhor, sua simbologia das distinções de classe social. Luxo é tudo o que sinaliza privilégio, elite, nobreza, prestígio, aristocracia, riqueza, estilo. (GALHANONE, 2009)

Ainda segundo Galhanone (2009), a tomada de decisão de consumo desse tipo de produto é movida pelo desejo, pelo sonho e pela necessidade de pertencer socialmente ou melhorar a auto-estima. Estamos aqui nos referindo aos níveis superiores da Escala das Hierarquias das Necessidades de Maslow, ou seja, as necessidades de status e auto-estima (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2005 apud GALHANONE, 2009). Os seres humanos sentem necessidades diversas, não só ao nível de sua sobrevivência ou subsistência, mas também muito mais sofisticadas: de prazer, de imagem social, de posse, de prestígio. Sabe-se que a imagem social de uma pessoa depende, pelo menos em parte, dos produtos que

compra e consome. O mesmo fenômeno ocorre com o seu auto-conceito: as impressões do tipo de pessoa que ele sente que é dependem, parcialmente, do que possui.

Danielle Allérès (2000) apud Granero; Albuquerque (2009) divide o mercado de luxo em três níveis: A classe dominante, que procura sempre se diferenciar das demais classes sociais, buscando produtos novos e seletivos para afirmar sua “superioridade”. Também cita a classe dirigente a qual pertencem pessoas de alto poder aquisitivo, que cultivam o consumismo e buscam no luxo o mesmo status da primeira camada, sendo mais voltadas para as tendências. A classe prospectiva é representada por pessoas da classe média que seguem as tendências ditadas pelas grifes de luxo e buscam copiar as classes de maior poder aquisitivo e os formadores de opinião, como celebridades e pessoas socialmente conhecidas.

O Brasil é um mercado em expansão no que diz respeito ao luxo. O setor possui grande importância econômica, tanto no Brasil como no mundo, como fonte geradora de renda e de empregos. O fato de o Brasil ter entrado de vez no mapa de muitas marcas premium globais trouxe não só investimentos internacionais, como aos poucos construiu também uma cultura de mercado baseada nas características inerentes a esses produtos e serviços. Não mais tão limitado, o luxo tornou-se hoje um importante mercado em termos globais. Movimenta cifras consideráveis de dinheiro e se configura como uma fonte notável de atividade econômica, gerando empregos e renda, seja no comércio, seja na manufatura. As marcas de luxo exigem um forte trabalho de posicionamento, de uso criativo do marketing, renovação contínua e atendimento personalizado e qualificado sem contradizer sua essência de marca. (GALHANONE, 2009).

O Brasil é um país extremamente promissor em termos de consumo de luxo. De acordo com estudo realizado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV), estima-se que esse mercado se tornará um dos 15 maiores do planeta. A grande expectativa à qual os executivos do setor se referem está traduzida numa equação que reúne a atual conjuntura da economia do país. Além disso, o número crescente de milionários e um consumo que cresce assustadoramente são fatores importantes para o setor.

De acordo com dados da consultoria Bain & Co de 2012, o mercado de luxo no Brasil ainda está subaproveitado, uma vez que o Brasil ainda possui muito espaço para crescer nesse segmento e as marcas não querem perder essa oportunidade. Ainda segundo dados do estudo realizado pela Bain & Company, é estimado um crescimento de 20% em 2012, enquanto na Europa espera-se um aumento de 7%. A revista Forbes (2012) apresenta que são 137 mil milionários e 36 bilionários no país, sendo que a cada dia 19 novos milionários surgem.

Conforme um estudo da Bain & Company juntamente com a Fondazione Altagamma - apresentado em outubro de 2011 pela profissional Claudia D'Arpizio, em Milão, na Itália - ao levantar dados demográficos, o estilo de vida dos brasileiros e o potencial econômico do país, confirma-se que o luxo é um segmento de fato promissor. Apesar de possuir um público consumidor formado, é recente o desenvolvimento de estrutura física para receber as grifes. O estudo destacou os desafios que as grifes encontram ao se instalar no Brasil. Dentre esses, a importância de se entender as peculiaridades do consumidor brasileiro, entendendo a dinâmica social dos serviços aqui prestados. Além disso, existe o desafio de selecionar e treinar a mão de obra necessária.

Segundo dados de um estudo sobre o setor realizado pelo grupo Publicis Salles Norton realizado em 2010, 4 cidades concentram 50% das famílias mais ricas: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte. Ou seja, a situação faz do Brasil um mercado potencial e promissor para o luxo, oferece boas expectativas em termos de investimentos e negócios, além de tratar o brasileiro como um indivíduo que está se interessando, cada vez mais, pelo bom gosto e pela exclusividade – por ter mais capital para compra ou simplesmente por querer pertencer a uma parcela privilegiada do mundo (POZZA, 2012)

2.4.2 Participantes

Os participantes da pesquisa são colaboradores de grifes de luxo. Foram escolhidos quatro segmentos dentro do mercado de luxo para análise. São estes: vestuário, joalheria, calçados e veículos de luxo. As empresas pesquisadas estão

localizadas nos bairros lago norte e lago sul. A coleta foi realizada em cinco lojas distintas, assim sendo uma loja de cada segmento escolhido. Em cada uma o instrumento foi aplicado com o gerente e um vendedor indicado como o que melhor atende ao perfil ideal de vendedor desejado pela loja, somando assim dez participantes, sendo, portanto, 5 gerentes e 5 vendedores. O entrevistador foi o autor deste estudo, sem auxílio de terceiros.

2.4.3 Instrumento

Para o acesso aos dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada com perguntas fechadas, abertas e de sonda. A entrevista – realizada com os gestores e com um vendedor indicado pelo gerente – foi elaborada pela presente pesquisadora e teve como conteúdo os critérios utilizados no processo seletivo da empresa. Soma-se onze perguntas à entrevista aplicada aos gerentes e nove perguntas aos vendedores.

2.4.4 Procedimento de Coleta

A coleta foi feita pela autora deste estudo sem auxílio de terceiros, no próprio ambiente físico das lojas em questão, onde foram aplicadas as entrevistas com os gerentes e vendedores. Foi avaliada inicialmente, a perspectiva dos gerentes e dos vendedores em relação aos métodos adotados nos processos de recrutamento e seleção da empresa.

Na aplicação da entrevista foram utilizados os seguintes instrumentos; o roteiro de entrevista, um gravador, uma caneta e um bloco de notas. Também foram utilizados redes sociais e computadores como ferramenta de esclarecimento de dúvidas pontuais ocorridas no momento das entrevistas.

O termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi entregue e assinado por todos os entrevistados.

A aplicação da entrevista teve a duração média de trinta minutos, e o horário de aplicação variou de acordo com a disponibilidade do entrevistado e do

entrevistador, pois todas foram feitas individual e pessoalmente, com utilização de meios virtuais apenas para esclarecimento de algumas dúvidas. O local da entrevista variou em comum acordo entre o entrevistado e entrevistador, entretanto a maioria foi aplicada no próprio ambiente físico das lojas pesquisadas, no período vespertino. Todas as entrevistas foram realizadas na segunda quinzena de abril de 2012.

2.4.5 Análise

Para o tratamento dos dados das respostas obtidas nas entrevistas foi utilizada a técnica da análise temática ou categorial que, de acordo com Bardin (2002), baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias, trazendo unidades de significado. Para a realização da discussão estabeleceu-se um paralelo entre a teoria levantada e os dados obtidos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gomes e Stefano (2008) afirmam que em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, vários autores têm considerado o recrutamento e a seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. Tendo em vista a relevância do assunto em questão, segue a análise dos critérios utilizados por empresas do mercado de luxo nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Acredita-se que esse primeiro contato estabelecido entre funcionários e empresa, se realizado com máxima eficiência e eficácia, pode direcionar a uma redução considerável nos custos operacionais do negócio.

A primeira pergunta da entrevista realizada com os gerentes tinha como objetivo saber se eles participam dos processos de recrutamento e seleção

realizados na empresa. Todos os cinco participantes de cada uma das empresas pesquisadas responderam participar diretamente desses processos e atuarem como peça decisória no processo. Algumas das empresas possuem o setor de Recursos Humanos em outras cidades, como no Rio de Janeiro e em São Paulo. Essas informaram que o processo também é acompanhado pelo RH, e que quando tem alguém da área em Brasília também há participação no processo.

O Recrutamento externo identificado nas organizações pesquisadas ocorre principalmente pela apresentação dos candidatos pelos funcionários da empresa, o que segundo Chiavenato (2009, p. 86), é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo, além de ser um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura, considerando que o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto a organização e junto ao candidato apresentado e, dependendo da forma que o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente co-responsável junto a empresa por sua admissão. Também foi identificada a utilização de cartazes ou anúncios na portaria da empresa e/ou em pontos vitais e internet ou recrutamento virtual através do site da empresa. Os cinco gerentes entrevistados afirmaram que é um hábito muito comum receberem currículos nas lojas, porém foi possível constatar nas entrevistas realizadas com os gerentes e vendedores que nas cinco empresas, o processo de recrutamento de candidatos ocorre muito mais por indicação de pessoas relacionadas à organização.

O perfil de competências é uma explicitação das expectativas da empresa com relação aos comportamentos, posturas, habilidades e conhecimentos que os profissionais que nela trabalham precisam possuir para a realização de seu trabalho (GATTAI, 2004). Foi perguntado aos gerentes se há a elaboração de um perfil de competências nas empresas e todos afirmaram que já existe um perfil previamente estabelecido para preenchimento da vaga, apesar de não ser formalmente elaborado, explicitando a forma subjetiva e informal de lidar com tal ponto do processo. Vale reforçar que a etapa de elaboração do perfil de competências precede o processo de recrutamento e seleção e lhe dá conteúdo e sustentação para atingir seus objetivos, tendo em vista que a escolha de uma

pessoa certa torna-se vital para o funcionamento da instituição. Além de obter uma maior adequação do profissional ao cargo, vantagens como a maior facilidade para uma avaliação de desempenho, maior objetividade do processo e maior equidade na tomada de decisão podem ser citadas.

Para Kotler (2000) os vendedores servem como uma ponte entre empresa e clientes, e assim compreende-se que para muitos clientes os profissionais de vendas representam a própria empresa e, por outro lado, é esse profissional que traz informações e sugestões dos clientes às empresas. Para Lãs Casas (1989) existem alguns requisitos indispensáveis: a aparência – preocupação com a imagem que o outro tem dele e a qualificação – é necessário ter um bom nível de conhecimento, pois em vendas deve-se sempre priorizar o vínculo humano, ou seja, primeiro o cliente, depois o lado comercial conquistando assim sua confiança e sua simpatia (SANTOS;VIEIRA;NETO; MATOS; 2009). Quanto à questão referente às características comportamentais mais relevantes que o colaborador deve possuir para ingressar na organização, as respostas dos gerentes foram direcionadas principalmente à questão da empatia e da linguagem. Os cinco fizeram questão de registrar a importância da língua portuguesa e de uma boa comunicação oral. A apresentação pessoal foi mencionada por todos de formas distintas. Dois dos entrevistados mencionaram explicitamente que a apresentação pessoal é um fato relevante para o segmento. Os outros três também fizeram menção a isso de forma mais subliminar. Dois dos entrevistados, ambos do segmento de vestuário feminino jovem, responderam que a similaridade entre o estilo do vendedor e da marca é muito importante para a contratação. Quando perguntado aos vendedores sobre essas características todos mencionaram aparência pessoal, linguagem e empatia. Além destas, a descrição também foi considerada uma característica relevante para os funcionários do mercado de luxo.

Quando perguntados sobre as características biológicas e técnicas relevantes para preenchimento de vagas nas empresas, obteve-se respostas variadas de setor para setor. Na área de vestuário feminino jovem, as duas empresas entrevistadas afirmaram que possuem preferências por mulheres jovens

pela semelhança ao perfil da loja. Na joalheria existe uma preferência pelo sexo feminino e não há preferências quanto à idade. Na empresa de calçados e na de veículos, os gerentes afirmaram que não há nenhuma preferência biológica. As cinco empresas afirmaram ser importante ter tido alguma experiência anterior com vendas e possuir uma língua estrangeira. Com base nos dados coletados na questão, ficou nítido que é importante para as empresas que os funcionários contratados já tenham tido de alguma forma experiência no ramo de vendas, pois há maior facilidade no trabalho da organização quando o funcionário já tem conhecimento e sabe lidar com o mercado.

De acordo com Kotler (2000), as empresas podem obter grandes vantagens com uma equipe bem treinada, já que, em seu ponto de vista, um profissional de vendas bem treinado apresenta seis características fundamentais como: competência – possuem habilidades e conhecimentos necessários sobre os produtos e as estratégias da empresa; cortesia – são profissionais agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade – são dignos de credibilidade; confiabilidade – seu serviço é realizado de forma cuidadosa e consistente; capacidade de resposta – respondem às exigências do consumidor (cada uma destas ações acima contribui para que a empresa alcance a qualidade com rapidez); e comunicação – tentam compreender o cliente e se expressam com clareza. Weber (2007) apud Uliana (2007), defende a idéia de que se deve selecionar vendedores por suas atitudes, pois conhecimentos podem ser adquiridos, habilidades podem ser treinadas, mas a atitude é o que sempre determina um campeão. E, segundo o autor, isso não se compra nem se treina. Foi identificado nas cinco empresas que há um grande investimento em treinamento após a contratação do funcionário. Os cinco vendedores entrevistados afirmaram terem passado por um período intenso de treinamento para atender às expectativas da empresa e do cliente, evidenciando – ainda que de maneira sutil – a despreocupação do contratante com o conhecimento do produto pelo vendedor, já que isso é oferecido no decorrer do processo de contratação. Assim, foi identificado que existe um treinamento intenso e que especialmente os vendedores devem estar aptos a oferecer um atendimento capaz de satisfazer os clientes e fidelizá-los,

oficializando a necessidade do vendedor de ser uma pessoa com bom grau de conhecimento do produto que vende, de situações e alterações de mercado, entre outros.

Quando perguntados se existe algum pré-requisito para entrar na empresa, dois dos entrevistados (calçados e joalheria) responderam que experiências anteriores com vendas e língua estrangeira são pré-requisitos. Os outros três entrevistados informaram que ter tido experiências no ramo e língua estrangeira são muito importantes e poderão ter influência decisória nos processos, mas que não são considerados pré-requisitos.

Chiavenato (2009), diz que as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostra de seu comportamento e quando bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos. ROBBINS (2001, p.101) afirma que as atividades de seleção tipicamente seguem um padrão determinado, começando por uma entrevista inicial e terminando com a decisão final de contratação. No que se relaciona as técnicas de seleção aplicadas nos processos seletivos das empresas, pode-se identificar que as principais são entrevistas e testes. Nas cinco empresas é realizada uma análise de currículo seguida por entrevistas. Essas constituem parte importante do processo, pois é quando os gestores podem e devem participar de forma mais ativa. Também foi possível identificar a aplicação de testes diversos nas cinco empresas. São esses: redações, testes de matemáticas, testes de português e testes em língua estrangeira. Constata-se que tais técnicas consistem na verificação das características consideradas mais importantes para escolha do funcionário.

Foi perguntado se os processos de Recrutamento e Seleção possuem bons resultados: os cinco gerentes afirmaram que sim, os resultados são bons, apesar do setor contar com muitos profissionais que atuam a fim de conseguir recursos financeiros para chegar a outras profissões. Nas lojas de vestuário feminino jovem foi possível identificar que há uma insatisfação nesse contexto. A maioria das

contratadas são jovens universitárias que encaram o trabalho como algo provisório.

Os processos de recompensa são apresentados por Chiavenato (1999) em três formas, que são remuneração, incentivos, benefícios e serviços. Acerca da pergunta sobre a média salarial nas empresas, os gerentes e vendedores responderam em sua maioria estarem satisfeitos com o que ganham. Um dos entrevistados afirmou não estar satisfeito e outro afirmou ser um salário razoável. Todos afirmaram que o que faz a diferença são as comissões por vendas, tendo em vista que o trabalho do vendedor está pautado em comissões, mas que para ganhar bem nesse âmbito há a necessidade de uma dedicação do vendedor, o que gera um grande cansaço e requer tempo, segundo a maioria dos entrevistados. Segundo CHIAVENATO (1997, p. 186) rotatividade é o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, e sendo assim, é possível verificar que há uma alta rotatividade no setor.

Quando questionados sobre o grau de escolaridade desses colaboradores, foi possível verificar que a maioria dos contratados como vendedores encontram-se cursando o ensino superior. Das cinco respostas obtidas sobre a formação dos vendedores três deles estavam cursando comunicação social, um cursava administração e um havia abandonado o curso de graduação em ciências contábeis. Essa característica ainda colabora para a verificação da alta rotatividade no setor, uma vez que os funcionários encaram aquilo como algo temporário.

A legitimidade uma marca premium fundamenta-se sobre a qualidade intrínseca do produto e seu refinamento, mas também na “lenda” associada àquele nome. (BARTH, 1996) Por estar associado à qualidade, diferença, desejo, raridade, satisfação pessoal, reconhecimento, preferência, desejo, sonho, ao quase inatingível e também a admiração alheia, o luxo - de uma maneira geral - é uma diferenciação com custo mais elevado e conseqüentemente requer profissionais qualificados que proporcionem um atendimento diferenciado e exclusivo aos clientes (BRAGA, 2004). Dessa forma, ao serem questionados

sobre o porquê de terem escolhido o ramo do luxo para trabalhar, a resposta mais comum foi “afinidade com o produto”, demonstrando uma transmissão de valores e atributos da marca aos seus colaboradores. Foi citada a questão do status de trabalhar em uma empresa de luxo, mesmo que o vendedor não esteja no mesmo meio que os clientes.

Por fim, ficam estabelecidos os principais critérios utilizados por empresas do mercado de luxo em seus processos de Recrutamento e Seleção na cidade de Brasília.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar quais são os principais critérios e métodos utilizados nos processos de Recrutamento e Seleção de empresas do mercado de luxo de Brasília. Este objetivo foi alcançado plenamente no decorrer do trabalho à medida que evidenciou características do perfil desses colaboradores bem como as técnicas que as empresas utilizam ao selecioná-los.

Quanto ao problema de pesquisa, o mesmo pôde ser respondido de maneira conclusiva, haja vista que foi possível respondê-lo a medida em que os objetivos foram alcançados. No caso do presente estudo, foi realizada uma caracterização do mercado de luxo do Distrito Federal, um levantamento do perfil do profissional procurado por empresas de luxo e a identificação das principais técnicas de Recrutamento e Seleção no mercado de luxo.

Foi possível constatar que o mercado de luxo é um setor que vem crescendo muito no Brasil. O crescimento da economia e o potencial de mercado no país são atrativos para grifes de todo o mundo, que vem percebendo a oportunidade de crescimento e trazendo seus nomes para o Brasil. Com uma divergência de custo mais elevado e uma demanda de profissionais qualificados que possam proporcionar um atendimento exclusivo aos clientes, o luxo é associado à questões como qualidade, diferença, desejo, raridade, satisfação pessoal, reconhecimento, preferência, desejo, sonho, ao quase inatingível e também a admiração alheia (BRAGA, 2004).

Dessa forma, com a realização dessa pesquisa fica evidente que existem algumas características buscadas nos profissionais para atuarem nesse segmento. São essas: a boa comunicação, falar o português correto, aparência pessoal dentre outras identificadas no estudo. Também foi identificado que as empresas não se preocupam tanto com o conhecimento do produto, uma vez que fornecem treinamentos para isso.

Quanto aos processos de Recrutamento e Seleção foi identificado que a maioria ocorre por indicação e que as técnicas de seleção mais utilizadas são as entrevistas e os testes em geral.

Como limitações encontradas, pode-se citar a falta de disponibilidade dos colaboradores das empresas, principalmente a dos gerentes em participar como colaboradores da pesquisa. Outro fator limitante para a realização do estudo se dá na questão de que algumas lojas necessitavam de uma autorização formal de seus gestores para participar de pesquisas

Espera-se que este artigo contribua para ampliar o conhecimento científico sobre o segmento de luxo e suas peculiaridades. A expectativa é também a de que o artigo possa ajudar os profissionais que pretendem atuar (ou levar suas empresas a atuarem) nesse segmento a entenderem melhor as questões envolvidas nos processos de R&S das empresas do mercado de luxo.

Como perspectivas para agenda futura surgiu uma indagação que pode vir a ser uma possível pesquisa a ser realizada: O que seria vantagem competitiva para essas empresas, já que os procedimentos adotados nos processos de R&S são praticamente os mesmos? Além disso, para agenda futura, poderia ser realizada uma pesquisa quanto ao comportamento do consumidor desse segmento que vem ganhando muita atenção.

Por fim, espera-se que o artigo em questão colabore para entendimento de que os processos de recrutamento e seleção são de suma importância para empresa, uma vez que os funcionários tornam-se peças fundamentais para as empresas. São eles os executores das estratégias e ações desenvolvidas pela organização, podendo representar o principal impulso, ou ao mesmo tempo o principal limitador das razões de sucesso ou fracasso das empresas.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**, São Paulo:Atlas,2004
- ANDRADE, Kenia da Mota: **Práticas de Recrutamento e Seleção nas Empresas: RH**, Brasília, v.1, n.1, 2009. Disponível em: http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan_2009/psic_iesb_v1_n1.pdf#page=4 Acesso em: 08/05/2012
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004
- BARROS, Oswaldo de, **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**, SÃO PAULO, Pioneira, 1985.Lobos
- CANDELORO, Raúl. **Para fidelizar clientes, primeiro fidelize sua equipe**. Revista Venda Mais. São Paulo, n 162. p. 34-35, outubro, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo, Atlas, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**, SÃO PAULO, Atlas, 2006.Santos,
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**.São Paulo: Pearson, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. **Pesquisa Quali-Quantitativa em Administração: uma visão holística do objeto de estudo**. São Paulo. VIII SEMEAD, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>
- JÚLIO A, **Administração de Recursos Humanos**, SÃO PAULO, Atlas, 1979

KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary . **Princípios de marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SANTOS, Eunice. VIEIRA, Leonardo. NETO, Luanna. MATOS, Marcone. **O papel do psicólogo na captação e no desenvolvimento das pessoas do setor de vendas**.

ZANELLI, Jose Carlos. ***Psicologia, organizações e trabalho***. Porto Alegre: Artmed, 2004

ANEXOS

1 Termo de Consentimento



Centro Universitário de Brasília - Uniceub

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa de um artigo científico sobre os principais critérios adotados nos processos seletivos em empresas do mercado de luxo.

Você foi selecionado por trabalhar na área de interesse e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição UniCeub.

Os objetivos deste estudo são identificar os principais critérios de recrutamento e seleção adotados por empresas do mercado de luxo.

Não haverá riscos relacionados com sua participação e você não terá nenhum custo ou compensação financeira.

Os benefícios relacionados com a sua participação são ajudar as empresas e os profissionais a entender a importância do estudo dos critérios e tendências utilizados para recrutamento e seleção na segmentação do mercado de luxo.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, pois não colocaremos seus dados pessoais em nenhum lugar desta entrevista, sendo necessário apenas sua assinatura para consentimento de sua participação na mesma.

A entrevista será gravada, para que ocorra um melhor aproveitamento desta, sendo a gravação analisada e anotados os dados e citações importantes para a pesquisa e logo após a essa será apagada, restando apenas as anotações feitas com base nessa.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Clara Tissiani Calderon Ramos

9113-7291
Cond. Ville de Montagne Quadra 34 Casa 15 – Lago Sul
71680-357

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

2 Entrevistas aplicadas com gerentes e vendedores das empresas pesquisadas

ENTREVISTA QUALITATIVA (GERENTE)	
Entrevista Semi-Estruturada	Questões
1. Você realiza/participa de processos de recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa?	Fechada
2. Vocês tem costume de receber currículos? Os candidatos são orientados a fazer cadastro em algum lugar? Se sim, como se dá esse processo?	
3. Normalmente, como vocês recrutam candidatos? <ul style="list-style-type: none"> • Onde é anunciado (meios de comunicação, anúncio aberto, fechado)? • Quais são as técnicas de recrutamento utilizadas (currículos pré-cadastrados, indicação, uso de internet, assessoria de RH)? 	Aberta
4. Para abertura de uma vaga, é montado um perfil de competências para o cargo?	Fechada
5. Quais são as características comportamentais (boa aparência, empatia, conhecimento do produto, clientes e marca, linguagem, similaridade entre o estilo do vendedor e a marca) mais importantes e relevantes que candidato deve ter para trabalhar na empresa?	Aberta
6. Quais são as características biológicas (idade, sexo) mais importantes e relevantes que candidato deve ter para trabalhar na empresa?	Aberta
7. Quais são as características técnicas (línguas, experiências) mais importantes e relevantes que candidato deve ter para trabalhar na empresa?	Aberta
8. Existe algum pré-requisito específico para trabalhar na empresa? (ter experiência no mercado etc)	Aberta
9. Após a identificação dos possíveis candidatos, quais são as técnicas de seleção aplicadas? Como são aplicadas? (entrevistas, testes, dinâmicas etc)	Aberta

7. Qual é a media de tempo de duração do processo?	Fechada
8. Os candidatos são comunicados de como está o processo? (divulgação de detalhes da posição;comunicação de resultados)	Fechada
9. Quantas e quais pessoas participam do processo? (gerentes, outros vendedores, dono da empresa)	Fechada
10. Os processos de recrutamento e seleção aplicados nessa empresa possuem bons resultados? Os selecionados correspondem ao esperado?	Aberta
11. Qual a média salarial dos funcionários da empresa? (gerente e vendedor)	Fechada

ENTREVISTA QUALITATIVA (VENDEDORES)	
Entrevista Semi-Estruturada	Questões
10. Como foi realizado o seu processo de recrutamento e seleção? (como ficou sabendo, como foi chamado)	Aberta
2. Qual a sua formação? (graduação, línguas)	Aberta
3. Como é o seu dia-a-dia na empresa? (como funciona o serviço)	Aberta
4. Na sua opinião, quais são as características mais importantes e relevantes que o candidato deve ter para trabalhar na empresa? Qual o perfil do funcionário? (boa aparência, empatia, conhecimento do produto, clientes e marca, linguagem, similaridade entre o estilo do vendedor e a marca, idade, graduação, idiomas)	Aberta
5. Como você vê o mercado de luxo?	Aberta

6. Por que escolheu esse ramo?	Aberta
7. Qual a média de ganho na empresa? (salário, benefícios, comissão)	Fechada
8. É feliz com o que ganha?	Fechada
9. Quais habilidades você considera importantes para a função?	Aberta